СОДЕРЖАНИЕ

СОДЕРЖАНИЕ 1

ПРОЗРАЧНОСТЬ // ПОЧЕМУ ФОНДЫ НЕ СОЗДАЮТ САЙТЫ? 3

Брэдфорд Смит развеял основные стереотипы и «заблуждения», которые удерживают фонды от создания собственного сайта. http://pndblog.typepad.com/pndblog/2010/05/philanthropys-digital-divide.html..... 3

ПРОЗРАЧНОСТЬ // ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА НКО СЕКТОРУ США В ЦИФРАХ 4

Новая инициатива благотворительных трастов the Pew Charitable Trusts публикует данные о типах и объемах государственных субсидий американскому благотворительному сектору. Это несовершенный, но, вероятно, единственный источник важной информации. http://subsidyscope.com/nonprofits/overview/ 4

КОММУНИКАЦИИ // БОЛЬШЕ ТЕСНЫХ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ ГОСУДАРСТВОМ И ФОНДАМИ 5

Ответы 1500 респондентов исследования фонда Форда свидетельствуют о том, что отношения с государством занимают верхние позиции среди приоритетных задач фондов по обе стороны Атлантического океана. http://www.philanthropyuk.org/NewsandEvents/Latestnews/USsurveyoffersinsightintocomplexgovernment-foundationworkingrelationship 5

КОММУНИКАЦИИ // КТО ФОРМИРУЕТ ПОВЕСТКУ ГРАНТОДАТЕЛЬ ИЛИ ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛЬ? 5

Кто задает теорию изменений, цели и стратегии – грантодатель или грантополучатель? В зависимости от того, что делает фонд и от его понимания своей роли можно вогнать клин в отношения между двумя сторонами и отдалить их друг от друга. Или же осторожно выстраивать содержательные отношения. http://www.effectivephilanthropy.org/blog/2010/05/rules-of-engagement/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+effectivephilanthropy+%28The+CEP+Blog%29..... 5

КОММУНИКАЦИИ // ОТНОШЕНИЯ ФОНДА С ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛЯМИ 6

Как выстроить фонду оптимальные отношения со своими грантополучателями с учетом собственных целей, миссии и пониманием собственной роли в процессес разрешения тех или иных задач. Кэтлин Энрайт (Kathleen P. Enright), президент и директор «Грантодателей на службе эффективных организаций» (Grantmakers for Effective Organizations) дает конкретные советы по вопросу. 6
http://www.effectivephilanthropy.org/blog/2010/05/taking-the-next steps/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+effectivephilanthropy+%28The+CEP+Blog%29 6

СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА// АЛЬЯНСЫ НКО КАК ПУТЬ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ 7

Директор представительства Центра фондов в Кливленде Синтия Бейли изучила опыт слияний и поглощений в коммерческом секторе и пришла к выводу, что дальнейший путь развития НКО сектора лежит через «сотрудничество, конкуренцию и кооперирование». Альянсы помогут НКО избежать ненужного дублирования усилий, укрепить программы и расширить масштабы деятельности. Также в статье есть перечень новых информационных ресурсов, способствующих кооперации http://pndblog.typepad.com/pndblog/2010/05/collaboration-unbound.html 7

ЭТИКА // ПРИНЦИПЫ И ЦЕННОСТИ НКО ПРИ ПОИСКЕ ФИНАНСИРОВАНИЯ 8

Как оставаться верным собственным принципам в поиске необходимого финансирования? Руководитель по политике и исследованиям крупнейшей британской экспертной НКО рассказывает о том, как решается этот вопрос в его организации при каждой новой возможности. http://www.dsc.org.uk/NewsandInformation/News/Fundingprinciples?dm_i=6S7,4UEU,N8IMK,F1Y6,1 8

ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ // РАБОТА КОРПОРАТИВНЫХ ВОЛОНТЕРОВ РЕДКО ОТСЛЕЖИВАЕТСЯ РАБОТОДАТЕЛЕМ 9

Американские компании делают большие ставки на добровольческие усилия своих сотрудников, однако мало кто из них предпринимает серьезные шаги, чтобы повлиять на их формат или оценить их эффект. http://philanthropy.com/article/Corporate-Volunteer-Efforts/65386/ 9

ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ// ИЗМЕРЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ 10

Тема социальной справедливости вплотную связана с системными трансформациями, ее результаты можно видеть лишь в долгосрочной перспективе. В силу этого задача оценки результатов таких проектов, противоречива по сути. Всегда ли верно это утверждение? http://www.effectivephilanthropy.org/blog/2010/05/assessment-and-social-justice-funding/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+effectivephilanthropy+%28The+CEP+Blog%29 10

ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ // ИЗМЕРЕНИЕ – ВОЗМОЖНОСТЬ СОВМЕСТНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА ДЛЯ ДОНОРОВ И НКО 11

Донорам следует инвестировать свои средства в измерение и оценку результатов. Этим они помогут благотворительным организациям поднять свою конкурентоспособность в поиске финансирования. Новый отчет об этом. http://www.philanthropyuk.org/NewsandEvents/Latestnews/Fundersshouldinvestinimpactmeasurementtohelpcharitiescompeteforscarcerfundssaysreport 11

ЭФФЕКТИВНОСТЬ // НОВЫЙ ПРОЕКТ ПО РАЗВИТИЮ «ДОКАЗАТЕЛЬНОЙ ФИЛАНТРОПИИ» 12

В рамках программы развития «доказательной филантропии» Фонда социальных инноваций Grantmakers for Effective Organizations запустила 3-х летний проект, призванный масштабировать знания и успешный опыт Фонда социальных инноваций и других лидеров сектора. http://www.tacticalphilanthropy.com/2010/05/new-project-to-share-the-lessons-of-the-social-innovation-fund?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+TacticalPhilanthropy+%28Tactical+Philanthropy%29 12

ТРЕНДЫ // ПРЕМИИ В СФЕРЕ ФИЛАНТРОПИИ В МОДЕ 13

Сегодня растет число сетевых организаций, которые помогают деньгам и новаторам найти друг друга. Премии – одна из форм такого совпадения, в сфере филантропии они становятся все популярнее. Вытеснят ли в будущем призы традиционные гранты? 13
http://philanthropy.com/article/Grant-Makers-Find-Cash-Is-Key/65502/ 13

ТРЕНДЫ // О КОНЦЕПЦИИ РЫНКА СОЦИАЛЬНОГО КАПИТАЛА 14

Руководитель Philanthropedia, Дейян Витанов считает, что претворение в жизнь концепции рынка социального капитала, ориентированного на социальное воздействие, позволит значительно увеличит эффективность филантропии. http://www.tacticalphilanthropy.com/2010/05/philanthropys-biggest-opportunity?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed:+TacticalPhilanthropy+(Tactical+Philanthropy) 14

ПРОЗРАЧНОСТЬ // ПОЧЕМУ ФОНДЫ НЕ СОЗДАЮТ САЙТЫ?

БРЭДФОРД СМИТ РАЗВЕЯЛ ОСНОВНЫЕ СТЕРЕОТИПЫ И «ЗАБЛУЖДЕНИЯ», КОТОРЫЕ УДЕРЖИВАЮТ ФОНДЫ ОТ СОЗДАНИЯ СОБСТВЕННОГО САЙТА. HTTP://PNDBLOG.TYPEPAD.COM/PNDBLOG/2010/05/PHILANTHROPYS-DIGITAL-DIVIDE.HTML

Брэдфорда Смита (Bradford Smith), автора статьи, мы помним в связи со «Стеклянными карманами» из прошлого выпуска. Развивая любимую тему прозрачности, Бредфорд шерстит наиболее распространенные среди фондов стереотипы, по причине которых они воздерживаются от использования онлайн ресурсов. Использование онлайн ресурсов, напомним, предполагает большую прозрачность и узнаваемость. В США только 29% из 11000 благотворительных фондов, совокупно обладающие капиталом размером $580 млрд. и распределяющие около $43 млрд. через гранты ежегодно, имеют собственные сайты – цифра, говорящая сама за себя в эпоху, когда пользователей мобильными телефонами - 4.8 млрд. (во всем мире). Перечислим некоторые отговорки фондов, звучащих чаще других, и сопроводим их контраргументами автора:

• Фонд слишком мал, чтобы заводить собственный веб-сайт. Североамериканские фонды чрезвычайно разнообразны. 1000 ведущих фондов отвечает за 2/3 совершаемых в стране пожертвований, в то же время 76% опрошенных Центром фондов насчитывает в штате всего лишь 4 человека или меньше. Тем не менее, публикуя собственную теорию изменений и логическую модель, актуальную базу данных по грантам и грантополучателям, оценочные отчеты по отдельным проектам, а также перечень ресурсов на самые разные темы в сфере филантропии, вы окажете помощь многим и многим НКО, включая собственный фонд. Наличие усовершенствованного веб-сайта высокого уровня у фонда Форда (Ford Foundation), настоятельно рекомендуем читателю для внимательного ознакомления), который распределяет около $500 млн. ежегодно в грантах, вполне закономерно. В свою очередь, насыщенный всей необходимой актуальной информацией веб-сайт относительно небольшого техасского семейного фонда KDK Harman Foundation, грантовый пул которого не превышает $1 млн., свидетельствует о том, что размер не помеха.

• Средства следует тратить на людей, которым нужна помощь, а не на собственно фонд. Со временем и опытом доноры понимают, что для достижения изменений в жизни людей понадобится больше, чем первоначально планировалось, вложений в инфраструктуру. А для того, чтобы найти партнеров для необходимой поддержки и разделения бремени, может потребоваться большая публичная узнаваемость.

• Сохранение приватности. Создав собственный фонд, семьи уже отказались от определенной степени приватности. Это неизбежно в эпоху открытых источников, всепроникающей журналистики, аналитики и свободы слова онлайн. Если они не расскажут о себе сами, то это сделает за них кто-то другой – выбор очевиден.

• Сохранение скромных позиций, вплоть до анонимности, «результаты работы говорят сами за себя». Одновременно многие доноры не видят ничего зазорного в том, чтобы навечно давать свое имя фондам, различным учреждениям, театрам, т.д.

• Мы далеки от всей этой современной технологии, все онлайн технологии требует больших временных и человеческих затрат. Пренебрежение или страх перед интернетом– действительно проблема среди фондов, которые не свободны в своем обращении с технологиями. Исследование Центра говорит о том, что проблема не будет снята до тех пор, пока во главе филантропических учреждений находятся представители другого поколения. На самом деле для онлайн информирования общественности необходим уровень знаний, доступный школьникам.

Сотрудники фондов недооценивают тот факт, что их смиренное служение делу общественного блага обычными людьми воспринимается как полностью закрытое и облаченное тайной. Их молчаливое благородство может вызывать больше вопросов, чем восхищения. Прозрачность сегодня является лучшим ответом на всевозможные вопросы, а полная информация, представленная о фонде онлайн, станет неизбежностью.

ПРОЗРАЧНОСТЬ // ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА НКО СЕКТОРУ США В ЦИФРАХ

НОВАЯ ИНИЦИАТИВА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ТРАСТОВ THE PEW CHARITABLE TRUSTS ПУБЛИКУЕТ ДАННЫЕ О ТИПАХ И ОБЪЕМАХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СУБСИДИЙ АМЕРИКАНСКОМУ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОМУ СЕКТОРУ. ЭТО НЕСОВЕРШЕННЫЙ, НО, ВЕРОЯТНО, ЕДИНСТВЕННЫЙ ИСТОЧНИК ВАЖНОЙ ИНФОРМАЦИИ. HTTP://SUBSIDYSCOPE.COM/NONPROFITS/OVERVIEW/

Subsidyscope.com, инициатива благотворительных трастов Пью (the Pew Charitable Trusts) испытывает сложности разного порядка при сборе первоначальных данных. Федеральный бюджет не выделяет НКО в качестве отдельной бюджетной единицы. Предоставляемые государством данные не отличаются большой точностью. Порой невозможно получить информацию о том, какое агентство финансирует организации или в рамках каких программ идет финансирование. Тем не менее, удалось докопаться до интереснейших фактов. Самые значительные субсидии поступают в североамериканский НКО-сектор в непрямой форме, а именно - через налоговые льготы. Приведем некоторые другие интересные цифры/данные, представленные на сайте, которые характеризуют сектор в США сегодня:

- В 2007 году 1.8 млн. благотворительных организаций, которые насчитывает сектор, обеспечивали 5% ВВП страны
- Совокупный капитал сектора в 2007 приравнивался 5% от объема частного капитала
- В нем занято более 8% всей рабочей силы (за исключением добровольцев)
- С 1980 по 2004 господдержка сектору увечилась в 230 раз (в долларах США с поправкой на инфляцию) [1]
- В 2008 правительство в связи с субсидированием деятельности, направленной, так или иначе, на НКО сектор, недополучило приблизительно $50 млрд. (в денежном выражении). Однако с уверенностью можно говорить лишь о $47 млрд. в виде налоговых льгот с пожертвований, которые по определению дошли до адресатов

[1] Данные неточные

- Правительство предоставляет также НКО специальные облигации с налоговыми льготами для строительства помещений для использования ими в разных целях
- В рамках государственных программ НКО[2] в 2008 получили $38 млрд. или 8% от всего объема государственной поддержки в виде грантов
- Приблизительно 52% ($10 млрд.) государственных контрактов были присуждены различным НКО на неконкурсной основе (последние не обязательно включают в себя субсидии)

КОММУНИКАЦИИ // БОЛЬШЕ ТЕСНЫХ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ ГОСУДАРСТВОМ И ФОНДАМИ

ОТВЕТЫ 1500 РЕСПОНДЕНТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ ФОНДА ФОРДА СВИДЕТЕЛЬСТВУЮТ О ТОМ, ЧТО ОТНОШЕНИЯ С ГОСУДАРСТВОМ ЗАНИМАЮТ ВЕРХНИЕ ПОЗИЦИИ СРЕДИ ПРИОРИТЕТНЫХ ЗАДАЧ ФОНДОВ ПО ОБЕ СТОРОНЫ АТЛАНТИЧЕСКОГО ОКЕАНА. HTTP://WWW.PHILANTHROPYUK.ORG/NEWSANDEVENTS/LATESTNEWS/USSURVEYOFFERSINSIGHTINTOCOMPLEXGOVERNMENT-FOUNDATIONWORKINGRELATIONSHIP

GRANTCRAFT, проект Фонда Форда, распространяющий полезную информацию о грантодающей деятельности, предложил руководителям восьми фондов оценить состояние дел в отношениях с государством. Красной нитью в ответах 1500 респондентов приглашенных фондов проходила тема независимости фондов. Сохранение автономии фондов и их деятельности – важнейшее условие их независимости, способности влиять на государственную политику и привнесения новаторского компонента – в последнем многие видят их основное предназначение. Сотрудничество с государством чревато компромиссами и утерей критической точки зрения. Причем, говорят другие, автономия может быть утеряна (почти незаметно) в процессе согласования действий с местными и федеральными органами. Авторы исследования предлагают использовать термин «координация» как более адекватный в сравнении с «сотрудничеством». Среди плюсов партнерства с государственными персонами – сила их власти и авторитета, которые сложно игнорировать и которые нужны для достижения искомых изменений. При этом с ними можно соглашаться или им можно противостоять. Важное замечание – может оказаться, что фонды, пренебрегающие вниманием государственных лидеров, занимаются недостаточно осмысленной деятельностью **здесь**.

КОММУНИКАЦИИ // КТО ФОРМИРУЕТ ПОВЕСТКУ ГРАНТОДАТЕЛЬ ИЛИ ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛЬ?

КТО ЗАДАЕТ ТЕОРИЮ ИЗМЕНЕНИЙ, ЦЕЛИ И СТРАТЕГИИ – ГРАНТОДАТЕЛЬ ИЛИ ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛЬ? В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТОГО, ЧТО ДЕЛАЕТ ФОНД И ОТ ЕГО ПОНИМАНИЯ СВОЕЙ РОЛИ МОЖНО ВОГНАТЬ КЛИН В ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ ДВУМЯ СТОРОНАМИ И ОТДАЛИТЬ ИХ ДРУГ ОТ ДРУГА. ИЛИ ЖЕ ОСТОРОЖНО ВЫСТРАИВАТЬ СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ. HTTP://WWW.EFFECTIVEPHILANTHROPY.ORG/BLOG/2010/05/RULES-OF-

[2] Включая социальные службы, исследовательские проекты и вузы

ENGAGEMENT/?UTM_SOURCE=FEEDBURNER&UTM_MEDIUM=EMAIL&UTM_CAMPAIGN=FEED%3A+EFFECTIVEPHILANTHROPY+%28THE+CEP+BLOG%29

Одна из сессий конференции «Грантодателей на службе эффективных организаций» (Grantmakers for Effective Organizations), прошедшей под названием «Стратегическая филантропия и результативные отношения между грантодателями и грантополучателями», была организована в формате диалога двух оппонентов. Пол Брест (Paul Brest), президент фонда Уильяма и Флоры Хьюлетт (William and Flora Hewlett Foundation) и Шон Стэннард-Стоктон (Sean Stannard-Stockton), основатель Tactical Philanthropy Advisors и автор влиятельного одноименного блога «Тактическая филантропия» продемонстрировали удивительный дуализм мнений по таким вопросам, как «Должен ли донор решать социальные проблемы или заниматься социальными инвестициями?» Пол считает, что у фондов должны быть четкие стратегии и хорошо проработанные теории изменений. Шон является сторонником мнения, что теорию перемен разрабатывает грантополучатель, а не его донор. Донор же просто инвестирует в высоко-результативные организации, которые решают те или иные проблемы, а не разрабатывает или определяет сами решения. Аудитория, кстати, отмечала, что многие организации хотели бы видеть себя в обеих ролях: в качестве социального инвестора, способного решать проблемы. Стратегия фондов важна, однако она должна базироваться на здоровом чувстве уважения мнений, перспектив и экспертизы грантополучателей. Отношения между фондами и их грантополучателями зависят, по мнению автора статьи, от действий фонда и его понимания своей роли. В рисуемой Полом модели фонды учитывают мнение грантополучателей и иных целевых групп о роли фондов в решении задач, когда разрабатывают и пересматривают свою стратегию. Если фонд решает какие-то проблемы определенных групп, ему важно знать, что думают эти самые группы о роли фонда в этом процессе. В модели отношений Шона социальный инвестор активно ищет мнение лидеров НКО, местных жителей и местных экспертов относительно того, какие из организаций и сетей лучшие в своей сфере, а также как он может помочь им достичь еще лучших результатов.

Заключительный совет автора публикации: грантодающим организациям следует заново взглянуть на роль, которую они играют в мире. Эта переоценка, возможно, подскажет им новый стиль отношений с грантополучателями и сделает их более активным участниками в общем деле. По мнению автора, совершенно очевидно, что следует учитывать мнения и участие людей, непосредственно занятых в решении тех или иных проблем. Главный вопрос - как это сделать лучшим образом? Читайте об этом в следующей заметке.

КОММУНИКАЦИИ // ОТНОШЕНИЯ ФОНДА С ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛЯМИ

КАК ВЫСТРОИТЬ ФОНДУ ОПТИМАЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ СО СВОИМИ ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛЯМИ С УЧЕТОМ СОБСТВЕННЫХ ЦЕЛЕЙ, МИССИИ И ПОНИМАНИЕМ СОБСТВЕННОЙ РОЛИ В ПРОЦЕССЕС РАЗРЕШЕНИЯ ТЕХ ИЛИ ИНЫХ ЗАДАЧ. КЭТЛИН ЭНРАЙТ (KATHLEEN P. ENRIGHT), ПРЕЗИДЕНТ И ДИРЕКТОР «ГРАНТОДАТЕЛЕЙ НА СЛУЖБЕ ЭФФЕКТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ» (GRANTMAKERS FOR EFFECTIVE ORGANIZATIONS) ДАЕТ КОНКРЕТНЫЕ СОВЕТЫ ПО ВОПРОСУ.

HTTP://WWW.EFFECTIVEPHILANTHROPY.ORG/BLOG/2010/05/TAKING-THE-NEXT STEPS/?UTM_SOURCE=FEEDBURNER&UTM_MEDIUM=EMAIL&UTM_CAMPAIGN=FEED%3A+EFF

ECTIVEPHILANTHROPY+%28THE+CEP+BLOG%29

Если вы грантодающий фонд и действительно хотите пойти навстречу и помочь своим грантополучателям, прислушайтесь к советам ниже. Они достаточно универсальны и не зависят от индивидуальных особенностей фондов.

1. **Введите в практику анонимные отзывы со стороны грантополучателей**. [3]Они прольют свет на многое, дадут важные ответы, приведут к более точным решениям.

2. **Отталкивайтесь от потребностей сообщества, а не от собственных услуг.** Задав общие черты задаче, позвольте исполнителям определить конечный формат и виды деятельности для ее выполнения.

• **Берите на работу людей с опытом работы в НКО секторе**. [4]В таком случае ваши сотрудники будут связаны с конечными потребителями услуг, которые вы поддерживаете, и в целом сообществом, в котором находится ваша организация, глубоким пониманием их потребностей, что, в свою очередь, способствует принятию более правильных решений .

3. **Держите руку на пульсе**. Проводите время в разных общественных точках, общайтесь с получателями услуг, которые вы финансируете, если хотите знать, что действительно происходит в сообществе, кого и какую деятельность финансировать.

4. **Оставайтесь в курсе того, что происходит на переднем фронте,** т.е. в НКО секторе. Как вариант, для лучшего понимания реальности вашими сотрудниками командируйте их в НКО на 3-6 месяцев. Это улучшит качество вашей грантовой деятельности.

5. **Не останавливайтесь на полпути**. Оптимальный уровень взаимоотношений между всеми заинтересованными сторонами (включая грантополучателей и сообщества) предполагает чувство разделенной ответственности. Будущее филантропии не за отдельными игроками, а за партнерствами и сотрудничеством.

СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА// АЛЬЯНСЫ НКО КАК ПУТЬ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

ДИРЕКТОР ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА ЦЕНТРА ФОНДОВ В КЛИВЛЕНДЕ СИНТИЯ БЕЙЛИ ИЗУЧИЛА ОПЫТ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ В КОММЕРЧЕСКОМ СЕКТОРЕ И ПРИШЛА К ВЫВОДУ, ЧТО ДАЛЬНЕЙШИЙ ПУТЬ РАЗВИТИЯ НКО СЕКТОРА ЛЕЖИТ ЧЕРЕЗ «СОТРУДНИЧЕСТВО, КОНКУРЕНЦИЮ И КООПЕРИРОВАНИЕ». АЛЬЯНСЫ ПОМОГУТ НКО ИЗБЕЖАТЬ НЕНУЖНОГО ДУБЛИРОВАНИЯ УСИЛИЙ, УКРЕПИТЬ ПРОГРАММЫ И РАСШИРИТЬ МАСШТАБЫ

[3] В качестве удачной автор рекомендует использование данной формы Центра эффективной филантропии (Center for Effective Philanthropy).

[4] Подробнее по теме читайте специальное исследование «Грантодателей…» 2008 года.

ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ТАКЖЕ В СТАТЬЕ ЕСТЬ ПЕРЕЧЕНЬ НОВЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ, СПОСОБСТВУЮЩИХ КООПЕРАЦИИ HTTP://PNDBLOG.TYPEPAD.COM/PNDBLOG/2010/05/COLLABORATION-UNBOUND.HTML

Синтия Бейли (Cynthia Bailie) директор представительства Центра фондов в Кливленде, в своей заметке пишет о том, что пришло время совместных программ, альянсов, слияний и иных форм сотрудничества. Она предлагает отнестись к слиянию и т.д. не как к проявлению слабости, жалости и крайней мере, но, напротив, как к некой норме, как к нормальному поиску новых партнерств с равноправными организациями или даже с конкурентами. Синтия исходит из посыла, что сегодня на одной и той же «поляне» социальных услуг могут работать, не пересекаясь, много организаций, которые конкурируют за одних и тех же доноров, озабочены очень схожими организационными и кадровыми вопросами и т.д. И она задается закономерным вопросом: возможно, наши сообщества только выиграют, если НКО сектор станет сильнее за счет слияний-приобретений-объединений, в результате которых возникнут проверенные на деле и последовательные институты? О более чем 250 примерах реально успешных и лучших практиках сотрудничества НКО теперь можно узнать подробнее в недавно созданной базе данных, являющейся, кстати, совместным продуктом ряда организаций и фондов. Небезынтересным будет также знакомство с новым информационным порталом Центра фондов Nonprofit Collaboration Resources, который располагает аудиозаписями, видеосюжетами, отчетами и ссылками на кейсы, инициативы и другие ресурсы. Оба ресурса содействуют возникновению более устойчивых и стратегически ориентированных НКО, а также оказывают поддержку в нелегкие времена существующим организациям. Ценно то, что они распространяют важную методическую информацию для тех, кто серьезно рассматривает слияние или объединение.

ЭТИКА // ПРИНЦИПЫ И ЦЕННОСТИ НКО ПРИ ПОИСКЕ ФИНАНСИРОВАНИЯ

КАК ОСТАВАТЬСЯ ВЕРНЫМ СОБСТВЕННЫМ ПРИНЦИПАМ В ПОИСКЕ НЕОБХОДИМОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ? РУКОВОДИТЕЛЬ ПО ПОЛИТИКЕ И ИССЛЕДОВАНИЯМ КРУПНЕЙШЕЙ БРИТАНСКОЙ ЭКСПЕРТНОЙ НКО РАССКАЗЫВАЕТ О ТОМ, КАК РЕШАЕТСЯ ЭТОТ ВОПРОС В ЕГО ОРГАНИЗАЦИИ ПРИ КАЖДОЙ НОВОЙ ВОЗМОЖНОСТИ. HTTP://WWW.DSC.ORG.UK/NEWSANDINFORMATION/NEWS/FUNDINGPRINCIPLES?DM_I=6S7,4UEU,N8IMK,F1Y6,1

В основе всей деятельности НКО сектора лежат организационные и личностные ценности и принципы. Всякий раз, когда организация сталкивается с новым источником финансирования, ее принципы держат «тест на вшивость», потому что деньги НКО нужны (а) практически всегда (б) практически без исключения. **Directory of Social Change** (DSC) пару лет тому назад по настоятельному требованию Совета директоров попыталась унифицировать принципы принятия решения по постоянно возникающему вопросу: деньги какого происхождения можно принимать, не компрометируя организацию, ее миссию и цели? Вы отказываетесь принимать деньги напрямую от торговцев оружием или табаком, но готовы ли принять их помощь через благотворительный траст? Или же: НКО отказывается от финансовой помощи, предлагаемой торгующей оружием компанией, но принимает деньги от государства, которое является одним из его основных заказчиков. После

долгих, громких и напряженных обсуждений, так и не выработав единого набора последовательных и согласующихся между собой критериев, которые без исключения характеризовали бы всевозможных доноров и источники финансирования, DSC решила, что надо описать собственные принципы, соблюдение которых и станет основным условием формирования отношения. Определив для себя три ключевых принципа – экономическая независимость, соблюдение установленных приоритетов и сохранение независимости, она обнаружила, что сами по себе эти принципы недостаточны в качестве хороших ориентиров. И тогда, отказавшись от идеи жесткого перечня, она остановилась на 10 вопросах, ответы на которые обеспечивают нужную последовательность и гибкость в каждом отдельном случае и являются одновременно практическим инструментом:

1. Насколько работа, финансируемая из данного источника, соответствует нашим видению, миссии и целям?
2. Существует ли иной реалистичный способ выполнить работу при существующих ресурсах (включая резервы)?
3. Ощутимо ли ограничит партнерство нашу независимость?
4. Разработана ли уже стратегия завершения отношений?
5. Какое влияние имеет деятельность донора (в широком смысле) на нашу способность следовать видению, миссии и целям?
6. Каким образом проект укрепит нашу миссию (помимо достижения целей проекта)?
7. Поступили бы мы именно таким образом, если бы эти деньги принадлежали нам?
8. Как соотносятся механизмы внедрения финансируемой/оговоренной работы и искомые изменения?
9. Можно ли сэкономить и потратить не всю сумму?
10. Содержит ли предлагаемое финансирование (и мониторинг) практики, которые мы считаем и/или определяем как хорошую (рекомендуемую) практику?

ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ // РАБОТА КОРПОРАТИВНЫХ ВОЛОНТЕРОВ РЕДКО ОТСЛЕЖИВАЕТСЯ РАБОТОДАТЕЛЕМ

АМЕРИКАНСКИЕ КОМПАНИИ ДЕЛАЮТ БОЛЬШИЕ СТАВКИ НА ДОБРОВОЛЬЧЕСКИЕ УСИЛИЯ СВОИХ СОТРУДНИКОВ, ОДНАКО МАЛО КТО ИЗ НИХ ПРЕДПРИНИМАЕТ СЕРЬЕЗНЫЕ ШАГИ, ЧТОБЫ ПОВЛИЯТЬ НА ИХ ФОРМАТ ИЛИ ОЦЕНИТЬ ИХ ЭФФЕКТ.
HTTP://PHILANTHROPY.COM/ARTICLE/CORPORATE-VOLUNTEER-EFFORTS/65386/

Многие американские компании (8 из 10 опрошенных в ходе исследования Deloitte 2010[5]) убеждены, что профессиональное участие их сотрудников в развитии НКО на добровольческой основе должно повысить эффективность последних, расширить их клиентскую базу и содействовать достижению ими долгосрочных результатов. В то же время лишь небольшое число компаний реально пытаются как-то повлиять на формат работы волонтеров или как-то измерить результаты этой работы. Однако менее чем половина из них обсуждают с организациями, как лучше этого добиться. Менее четырех из 10 компаний обсуждают с НКО результаты работы добровольцев. Девять из 10 респондентов согласились, что профессиональные навыки их сотрудников приносят пользу НКО (в исследовании 2009 подобное мнение высказали менее 8 из 10 респондентов). Шесть из 10 компаний сообщили, что предоставляют возможность «поволонтёрить» в НКО своим сотрудникам (против 5 из 10 в прошлом году). По сравнению с прошлогодним исследованием в два раза больше компаний называли среди приоритетных задач своих волонтерских программ скорее смягчение той или иной социальной проблемы или повышение эффективности НКО, чем усиление лояльного отношения к корпоративному бренду. Остается только улучшить коммуникацию с НКО, придать «стратегичности» волонтерским программам и внедрить рациональные показатели результативности - все это слабые стороны сегодняшней практики. В другой статье, посвященной этому же отчету, цитируются слова одного из руководителей компании о том, что некоммерческие организации не гонятся за большим числом волонтеров, но ищут людей с конкретными профессиональными навыками, которые помогут им в достижении достаточно сложных целей. Положительно то, что компании, наконец, готовы изменить свое отношение к добровольчеству и воспринимают явление серьезнее, чем раньше.

ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ// ИЗМЕРЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

ТЕМА СОЦИАЛЬНОЙ СПРАВЕДЛИВОСТИ ВПЛОТНУЮ СВЯЗАНА С СИСТЕМНЫМИ ТРАНСФОРМАЦИЯМИ, ЕЕ РЕЗУЛЬТАТЫ МОЖНО ВИДЕТЬ ЛИШЬ В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ. В СИЛУ ЭТОГО ЗАДАЧА ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ТАКИХ ПРОЕКТОВ, ПРОТИВОРЕЧИВА ПО СУТИ. ВСЕГДА ЛИ ВЕРНО ЭТО УТВЕРЖДЕНИЕ? HTTP://WWW.EFFECTIVEPHILANTHROPY.ORG/BLOG/2010/05/ASSESSMENT-AND-SOCIAL-JUSTICE-FUNDING/?UTM_SOURCE=FEEDBURNER&UTM_MEDIUM=EMAIL&UTM_CAMPAIGN=FEED%3A+EFFECTIVEPHILANTHROPY+%28THE+CEP+BLOG%29

Бытует также мнение, что социальные изменения не поддаются подсчету и что все разговоры о важности их оценки ведут к тому, что измеряются явления и вещи, мало поддающиеся измерению.

[5] Исследование проводилось консалтинговой компанией Deloitte в форме онлайн опроса среди более 300 руководителей волонтерских программ компаний, насчитывающих не менее 1000 сотрудников. Оно было посвящено изучению профессионального волонтерства, т.е. когда сотрудники компаний по запросам НКО участвуют в их деятельности в своем профессиональном качестве.

Есть мнение, что подобная фетишизация не только не приносит пользы, но и мешает. В то же время, отказаться от оценки вовсе было бы непростительной ошибкой. Неправильно было бы недооценивать важность проверенных данных для принятия решений. К всеобщей радости участников ежегодной конференции Совета фондов (Council on Foundations), прошедшей в апреле, двумя ее участниками была предпринята успешная попытка немного прояснить вопрос на примерах из их деятельности. Дипак Бхаргава (Deepak Bhargava), директор Center for Community Change, и Констанс Райс (Constance Rice), со-учредитель организации The Advancement Project, проиллюстрировали разницу между злоупотреблением показателями оценки и применением их с пользой. В то время как оценить краткосрочные результаты иммиграционной реформы представляется затруднительным, Дипак предложил описать участие в демонстрациях или восприятие различными группами населения прав иммигрантов, что значимо для конечных результатов. Источник разочарования Райс - доноры, желающие измерить незначимые показатели, например – число розданных в ходе информационной кампании брошюр, однако когда доноры проявляют неподдельную заинтересованность в измерении достигнутых изменений относительно конкретных целей, она старается им помочь. Ее работа направлена на снижение числа детей, подвергающихся насилию со стороны преступных групп. Для получения данных для оценки она изучала опыт столкновения с насилием молодых людей, а также уровень преступлений с применением насилия или следила за успеваемостью этих учеников в школе.

Центр эффективной филантропии стремится распространить среди доноров именно такой подход и понимание оценки: проясните цели, придерживайтесь последовательной стратегии и используйте обоснованные показатели для измерения успеха. Немаловажное место в процессе измерения должна занимать обратная реакция, получаемая от самих грантополучателей, которые как раз и находятся на переднем фронте работ. Успешное выполнение условий, описанных выше, должно нивелировать возникающий диссонанс между индикаторами результативности и самим процессом достижения целей.

ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ // ИЗМЕРЕНИЕ – ВОЗМОЖНОСТЬ СОВМЕСТНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА ДЛЯ ДОНОРОВ И НКО

ДОНОРАМ СЛЕДУЕТ ИНВЕСТИРОВАТЬ СВОИ СРЕДСТВА В ИЗМЕРЕНИЕ И ОЦЕНКУ РЕЗУЛЬТАТОВ. ЭТИМ ОНИ ПОМОГУТ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫМ ОРГАНИЗАЦИЯМ ПОДНЯТЬ СВОЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ В ПОИСКЕ ФИНАНСИРОВАНИЯ. НОВЫЙ ОТЧЕТ ОБ ЭТОМ. HTTP://WWW.PHILANTHROPYUK.ORG/NEWSANDEVENTS/LATESTNEWS/FUNDERSSHOULDINVESTINIMPACTMEASUREMENTTOHELPCHARITIESCOMPETEFORSCARCERFUNDSSAYSREPORT

Фонд прямых инвестиций (Private Equity Foundation, PEF), британский венчурно-филантропический фонд, опубликовал результаты своего исследования. Авторы работы делают вывод о том, что в связи с растущей конкуренцией и общим сокращением ресурсов благотворительным организациям придется измерять результаты своей деятельности, если они претендуют на финансирование. Решение о финансировании все чаще принимается «продвинутыми» донорами, грантодателями и даже государственными органами на основе точных данных о результатах деятельности организаций. Организации, неспособные предоставить такие данные, заведомо оказываются в проигрыше. Однако регулярный мониторинг требует дополнительных средств, и донорам как никому это должно быть известно. Более того, авторы отчета говорят о том, что доноры несут определенную ответственность и должны помогать своим грантополучателям дополнительными инвестициями и

знаниями в сфере разработки и применения различных методик измерения. В конечном итоге, такое участие должно привести к улучшению качества услуг, которые организации предоставляют. Авторы также предупреждают о вероятных сложностях, которые могут возникать при сопоставлении ожиданий доноров от своих инвестиций и стремлении НКО оставаться верными их миссии при всем желании добиться успеха. Многие проблемы, в том числе и «отношенческие», могут сниматься в ходе более тесного взаимодействия между двумя сторонами.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ // НОВЫЙ ПРОЕКТ ПО РАЗВИТИЮ «ДОКАЗАТЕЛЬНОЙ ФИЛАНТРОПИИ»

В РАМКАХ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ «ДОКАЗАТЕЛЬНОЙ ФИЛАНТРОПИИ» ФОНДА СОЦИАЛЬНЫХ ИННОВАЦИЙ GRANTMAKERS FOR EFFECTIVE ORGANIZATIONS ЗАПУСТИЛА 3-Х ЛЕТНИЙ ПРОЕКТ, ПРИЗВАННЫЙ МАСШТАБИРОВАТЬ ЗНАНИЯ И УСПЕШНЫЙ ОПЫТ ФОНДА СОЦИАЛЬНЫХ ИННОВАЦИЙ И ДРУГИХ ЛИДЕРОВ СЕКТОРА. HTTP://WWW.TACTICALPHILANTHROPY.COM/2010/05/NEW-PROJECT-TO-SHARE-THE-LESSONS-OF-THE-SOCIAL-INNOVATION-FUND?UTM_SOURCE=FEEDBURNER&UTM_MEDIUM=EMAIL&UTM_CAMPAIGN=FEED%3A+TACTICALPHILANTHROPY+%28TACTICAL+PHILANTHROPY%29

Статья сообщает оптимистическую новость из жизни североамериканского филантропического сектора. «Грантодатели на службе эффективных организаций» (Grantmakers for Effective Organizations) запустила новую программу «Масштабируем успешный опыт» (Scaling What Works) с общими бюджетом– $4 млн., рассчитанным на 3 года. Оптимизм ситуации состоит в том, что это первая в своем роде независимая программа, призванная продолжить на практике заявленную Фондом социальных инноваций (ФСИ) (Social Innovation Fund) ориентацию на «доказательную» филантропию (или доказательно обоснованные, проверенные на деле НКО, проекты и модели). В действительности это также означает, что это первая программа, которая должна создать особое пространство, где опытные доноры встречаются с выдающимися «нкошниками». Что, в свою очередь, должно привлечь дополнительные средства для поддержки организаций (у нее уже есть 21 донор), проявивших себя как способных добиваться результатов, а также – в целом – это означает перераспределение филантропического капитала в секторе.

Цели программы следующие:

• Выполнение роли посредника и информационного ресурса между сферой филантропии и государственными агентствами, работающими с ФСИ;

• Расширение в государственном масштабе базу доноров, готовых поддерживать доказательную базу, компетенции и рост перспективных НКО;

• Поддержание сотрудничества и обмена знаниями между сетевыми организациями посредников, поддерживаемых ФСИ в целях наиболее оптимального инвестирования ими ресурсов и широкого распространения накопленного полезного опыта.

В статье подчеркивается еще такой важный момент. $50 млн. в ежегодных грантах ФСИ составляет всего лишь 0,017% всего объема пожертвований в США. Для сравнения: ежегодный грантовый пул фонда Гейтс, самого крупного фонда в мире равен всего лишь 1% от пожертвований. Это означает, по мнению автора статьи, что для достижения любого системного изменения потребуются дополнительные или внешние ресурсы. В силу этого, делает вывод Шон Стэннард-Стоктон (Sean Stannard-Stockton), от программы выиграют сотни грантодателей и тысячи некоммерческих организаций помимо тех, кто непосредственно вовлечен в деятельность ФСИ. Другими словами, благодаря программе влияние тех самых $50 млн. выйдет далеко за рамки организаций, которые получат прямую поддержку ФСИ.

ТРЕНДЫ // ПРЕМИИ В СФЕРЕ ФИЛАНТРОПИИ В МОДЕ

СЕГОДНЯ РАСТЕТ ЧИСЛО СЕТЕВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ, КОТОРЫЕ ПОМОГАЮТ ДЕНЬГАМ И НОВАТОРАМ НАЙТИ ДРУГ ДРУГА. ПРЕМИИ – ОДНА ИЗ ФОРМ ТАКОГО СОВПАДЕНИЯ, В СФЕРЕ ФИЛАНТРОПИИ ОНИ СТАНОВЯТСЯ ВСЕ ПОПУЛЯРНЕЕ. ВЫТЕСНЯТ ЛИ В БУДУЩЕМ ПРИЗЫ ТРАДИЦИОННЫЕ ГРАНТЫ?

HTTP://PHILANTHROPY.COM/ARTICLE/GRANT-MAKERS-FIND-CASH-IS-KEY/65502/

Крупные денежные призы скорее приняты в сфере науки или техники за серьезные открытия. В сфере же филантропии призы всего лишь несколько лет назад выглядели довольно экзотично. А сегодня премии за решения сложнейших проблем общества, в том числе за внедрение новаторских решений в госполитику, вошли в моду и прочно заняли место в наборе поощрительных инструментов благотворительных фондов.

Среди первых[6] , кто использовал премию в филантропических целях, the X Prize Foundation. Его учредитель и председатель правления Питер Диамандис (Peter H. Diamandis) считает, что со временем премии будут составлять 10% от объема грантового пула фондов (т.е. около $30 млрд. в год). Согласно исследованию, проведенного компанией Маккинзи в 2009 году, общая сумма крупных премий (от $100 тыс.) равнялась в прошлом году $375 млн. Однако не помешает в обращении с премией и здоровая доля осмотрительности, предупреждают как сторонники, так и оппоненты идеи. Изобилие схожих премий может привести к размытию ценности самой идеи. Цитируя г-на Диамандиса, худшее, что можно представить, это премия, превращающаяся в золотой молот, для которого подыскиваются подходящие гвозди. Его фонду приходится отклонять более половины всех рассматриваемых им идей, потому что денежное вознаграждение - не всегда лучшая форма вознаграждения за решение.

Вместе с тем премирование не отменяет задачи поиска целевой аудитории для поставленной проблемы. Существуют компании, которые предлагают комплексные услуги и в этой сфере. Например, InnoCentive – коммерческая компания, основной капитал которой составляет виртуальная сеть ее сотрудников - 200 тыс. инженеров, ученых и деловых людей. Эти специалисты в разных сферах генерируют решение поставленной головоломки. Каждое лучшее и легко применимое

[6] Не стоит забывать, что премии в филантропии – изобретение не 21-го века, а более раннего времени. Возможно, нынешний интерес к премии объясняется подъемом интернет-технологий и социальных сетей, механизм работы которых позволяет легко и быстро выявить лучшие решения независимо от места проживания их авторов.

решение той или иной проблемы получает, допустим, $20 тыс. Фонд Рокфеллера (Rockefeller Foundation) при участии своего партнера и интернет сайта для пожертвований GlobalGiving переводит на счет InnoCentive $15 тыс. за каждую головоломку, публикуемую на сайте компании и еще 20% от обшей стоимости найденного решения. Как только решение найдено, GlobalGiving представляет на своем виртуальном пространстве проекты и их решения перед потенциальными донорами. Так образом решения получают финансовую поддержку из разных источников. В действительности происходит ни что иное как «краудсорсинг» (англ. crowdsourcing, о котором мы уже писали несколько раз) и, по аналогии, «краудфандинг» (англ. crowd-funding, т.е. «групповое финансирование»).

Правильно ли угадана премиальная стратегия для сферы филантропии и решения социальных проблем? Ускорит ли этот инструмент прогресс? Ответы на эти и другие аналогичные вопросы прояснятся эмпирически и со временем.

ТРЕНДЫ // О КОНЦЕПЦИИ РЫНКА СОЦИАЛЬНОГО КАПИТАЛА

РУКОВОДИТЕЛЬ PHILANTHROPEDIA, ДЕЙЯН ВИТАНОВ СЧИТАЕТ, ЧТО ПРЕТВОРЕНИЕ В ЖИЗНЬ КОНЦЕПЦИИ РЫНКА СОЦИАЛЬНОГО КАПИТАЛА, ОРИЕНТИРОВАННОГО НА СОЦИАЛЬНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ, ПОЗВОЛИТ ЗНАЧИТЕЛЬНО УВЕЛИЧИТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ФИЛАНТРОПИИ. HTTP://WWW.TACTICALPHILANTHROPY.COM/2010/05/PHILANTHROPYS-BIGGEST-OPPORTUNITY?UTM_SOURCE=FEEDBURNER&UTM_MEDIUM=EMAIL&UTM_CAMPAIGN=FEED:+TACTICALPHILANTHROPY+(TACTICAL+PHILANTHROPY)

Автор заметки - Дейян Витанов (Deyan Vitanov), руководитель Philanthropedia. Его профессиональные помыслы направлены на повышение общей результативности филантропии в десятки и сотни раз (по его определению, улучшение филантропии должно иметь «взрывной» характер, а не «накопительный»). В качестве одного из шагов в этом направлении он видит создание рынка социального капитала (РСК) ориентированного на социальное воздействие (Impact-Based Social Capital Market), и трактует в цитируемой публикации получивший распространение термин. Что же такое РСК? РСК характеризуется несколькими чертами:

- Доноры поддерживают в первую очередь НКО, добивающиеся высокого воздействия[7] от реализуемых программ. Высокое воздействие не отменяет эмоциональной компоненты во взаимоотношениях между двумя сторонами.

- РСК ориентируется на организации, а не на отдельные проекты или неформальные инициативы: только организации способны решать серьезные проблемы.

- РСК взаимодействует с частными донорами, потому что они обеспечивают основную часть сегодняшнего филантропического капитала (более 80% of всех благотворительных пожертвований).

[7] Подчеркивая незавершенность и сложность определения термина ‘impact”, эксперт предлагает такой вариант: НКО высокого воздействия это такая организация, которая добивается устойчивого позитивного изменения ключевой проблемы в конкретной сфере общественной жизни.

- РСК невозможен, если предложение и спрос не удовлетворяют друг друга. Прекрасную службу в этих целях может сослужить интернет в силу своей распространенности и низкой стоимости.

Помимо сказанного, РСК, ориентированный на высокое воздействие (англ. “impact”), имеет все шансы, по мнению Дейяна, существенно повысить качество филантропической деятельности, потому что он станет надежным источником информации об истинных результатах НКО для частных доноров, которых зачастую вводят в заблуждение маркетинговые трюки НКО. Точно информированный донор означает правильно инвестированные благотворительные средства. Сегодняшнее же несовершенство НКО сектора Дейян видит как перспективное направление для улучшения сектора. Если вы задаетесь вопросом, почему РСК до сих пор не был создан или сколько времени потребуется, чтобы его создать, следите за дальнейшими публикациями эксперта.

(В качестве одного из инструментов формирования рынка социального капитала, в частности, Philanthropedia **и** Tactical Philanthropy Advisors создали новый онлайн-сервис Expertise on Demand («Экспертиза по запросу»). Это сервис, который должен стать надежным посредником, связующим крупных доноров, советников в сфере филантропии и фонды с экспертами в определенных темах. Роль экспертов - быстро и профессионально восполнить пробелы в знаниях своих заказчиков.)